001-[VITTA]-CA-PROVA

VITTA
Em busca da melhor estratégia de crescimento

Preparado por Ani Mari Hartz da ESPM-Sul.[1]

Recomendado para as disciplinas de: Planejamento Estratégico, Marketing II, III e IV.

Competências desenvolvidas: planejamento, visão estratégica, tomada de decisão, relacionamento interpessoal, negociação, análise e crítica.

RESUMO

O estudo de caso da empresa porto-alegrense Vitta Centro de Bem-Estar Físico revela a caminhada dos gestores desde o sonho de trabalhar com atividade física de forma integrada com as áreas da saúde até o momento atual, que contempla uma discussão sobre a melhor estratégia de crescimento a ser adotada pela empresa.

PALAVRAS-CHAVE

Estratégia de crescimento. Marketing.

Agosto/2013.

Durante as aulas de ginástica, o aluno Carlos Stein e a professora Sílvia Bauer sempre conversavam sobre os mais variados assuntos. Certo dia, Carlos, percebendo a dedicação e o profissionalismo de Sílvia, comentou sobre a sua filha Daniela, pois entendia que Daniela e Sílvia tinham algo em comum: acreditavam na importância da atividade física e na integração das áreas da saúde e que isso poderia ser transformado em algo maior. Então, Carlos marcou um encontro na sua casa para apresentar Sílvia à Daniela. O encontro gerou uma longa conversa e muitas ideias. Mesmo com receio de abrir mão do emprego atual, elas decidiram dedicar parte do seu tempo a um projeto-piloto. Em 1993, o projeto foi chamado de PAFI (Programa de Atividade Física Integrada) e era diferente de tudo o que havia em Porto Alegre, pois contava com a participação de outros profissionais da área da saúde, a partir da avaliação e de palestras, e ofertava um trabalho interdisciplinar. Nesta primeira configuração do PAFI, o médico Geraldo Calleya fazia as avaliações médicas e Sílvia, as avaliações

[1] Este caso foi escrito inteiramente a partir de informações cedidas pela empresa e outras fontes mencionadas no tópico "Referências". Não é intenção do autor avaliar ou julgar o movimento estratégico da empresa em questão.

Este texto é destinado exclusivamente ao estudo e à discussão acadêmica, sendo vedada a sua utilização ou reprodução em qualquer outra forma. A violação aos direitos autorais sujeitará o infrator às penalidades da Lei. Direitos Reservados ESPM.

posturais e de composição corporal.

O projeto iniciou, de forma gratuita por alguns meses, no salão de festas do médico-residente em cardiologia Ricardo Stein, irmão de Daniela. A cada dia, o número de alunos crescia e foi preciso realizar uma mudança de local. Por isso, o pastor Edgar Lemke, aluno do projeto, cedeu o salão de festas da Igreja por determinado tempo. No entanto, Sílvia e Daniela perceberam o potencial do projeto, encheram-se de coragem e resolveram apostar todas as "fichas" no negócio. Em 1994, elas, com suas economias, alugaram uma pequena e simples casa na Av. Palmeira, no bairro Petrópolis.

Convidaram mais pessoas para compor a equipe de trabalho interdisciplinar: a nutricionista Maria Helena, que tinha sido colega de Sílvia no curso pós-graduação; a fisioterapeuta Carla Scröeder que, além de amiga de Sílvia, tinha sido sua colega de faculdade; e Ricardo Stein. Sob o novo nome de O2, o projeto PAFI ganhava mais força. "Os primeiros meses foram de muita preocupação, pois trabalhávamos sem receber, gastando o dinheiro que havíamos economizado, mas sempre acreditando que daria tudo certo", revela Sílvia. Daniela completa: "A cada mês em que as contas estavam pagas era uma vitória, pois o próximo mês seria uma nova batalha."

Alunos e mais alunos chegavam à O2, até que apareceu Juliane Heineck, recém pós-graduada em fisioterapia pelo Hospital das Clínicas de São Paulo e com muita energia para integrar a equipe. Nessa mesma época, a empresa precisava de mais um professor de musculação, e as administradoras ficaram sabendo de um comissário de bordo, ex-professor de educação física, que queria deixar a companhia aérea e ficar na cidade. O comissário Mauro Paranhos era conhecido de Sílvia dos tempos do Grêmio Náutico União, quando era recém-formado e professor. Ele topou o desafio, pois "aquele lugar era tudo o que ele queria!", conforme Mauro.

Já, em 1998, a casa ficou pequena, e era preciso um novo lugar. Mudaram-se para a Rua João Caetano, no mesmo bairro. Uma casa ampla, com dois andares, jardim e piscina. Após dois anos, Daniela resolveu buscar outro caminho profissional, indo morar no Nordeste. Nessa época, o grupo decidiu fazer algumas reformas para melhorar os espaços e também mudar o nome. Depois de muito pensar e com várias opções, decidiram colocar o nome de Vitta, pois "remete à vida e explica o que sempre se desejou com o trabalho: vida, qualidade de vida e bem-estar", esclarece Mauro.

O que mais impressionava os alunos e os clientes era a seriedade daquele grupo. Além do profissionalismo, vários eventos eram organizados para impactar e alegrar os clientes, como gincanas, viagens alternativas, passeios nos parques, festas de aniversário, festas de São João, com direito a "casamento na roça". Sempre havia um motivo para comemorar. Os clientes tornavam-se a cada dia mais amigos e mais próximos.

Dez anos depois, a casa foi se tornando pequena. Eram 200 alunos, 20 funcionários e mais alguns serviços diferentes. Como todos ainda eram técnicos que pouco viam além de suas salas e consultórios e quem cuidava da administração da casa era a Sílvia, havia uma consultoria para ajudar na visão de negócio.

Depois de muita procura, Sílvia encontrou um novo lugar, uma casa no bairro Bela Vista, mas era preciso muito dinheiro para investir. “Pensamos, pensamos e pensamos. Um medo enorme tomou conta de todos nós. Muitas dúvidas sobre mudar de lugar, recomeçar, sair de um bairro para outro... E se os alunos não viessem juntos? E se as dívidas não pudessem ser pagas? Como trazer os alunos? E durante a reforma? Uma nuvem de receios pairava sobre todos”, confessa Geraldo.

Suas vidas tinham mudado. Vieram os filhos, alguns casamentos desfeitos, algumas perdas na equipe, muitas realizações e certa estabilidade. Já ganhavam algum dinheiro. Tinham um nome no mercado. “Começar com tudo novamente? Era um grande e temeroso salto, mas todos queríamos muito crescer. Abraçamos o desafio e fomos. Tudo de novo”, revela Juliane. Passaram-se alguns dias, e veio a notícia: alguém iria conseguir um financiamento, e tudo poderia ser feito com tranquilidade. Alugaram a casa, começaram as obras, as compras de equipamentos, um forte ânimo percorrendo todos. Era 2004, e “a alegria de reiniciar, de crescer, de ter o espaço dos sonhos tomou conta de mim, da Sílvia, do Mauro, do Geraldo, da Juliane e da Maria Helena”, afirma Ricardo. A paixão sempre foi o que os uniu e os empurrou. Porém, depois de alguns meses, a obra já estava atrasada e os custos tinham dobrado. O financiamento não sai. As despesas se acumulando cada vez mais, e o medo batendo na porta. Logo, trouxeram a notícia que o financiamento foi vetado. “Era o fim e ninguém tinha recursos para bancar”, revela Geraldo. A tentativa de conseguir um novo empréstimo começou a se formar. Alguns clientes davam dicas nas esteiras, outros já eram amigos fiéis depois de 10 anos e começaram a emprestar dinheiro. Ninguém duvidava da devolução, não impunham prazos. Emprestavam, porque acreditavam naqueles cinco gestores, no benefício do seu trabalho ao longo dos anos. Viam o ideal e a paixão de um grupo merecedor.

Meses depois, a nova casa foi aberta e um novo empréstimo conseguido pelo médico Ricardo (na pessoa física) e pela Clínica (na pessoa jurídica). Mas, o medo e a insegurança permaneciam. Muitos alunos não voltaram, trocaram de lugar. As contas não fechavam, o caixa no vermelho, como no início. “Agora ainda era pior, pois além de não recebermos um tostão, ainda tínhamos que pagar o empréstimo. As salas vazias, com poucos clientes. Bateu o desespero. ‘O que estou fazendo aqui?’ ‘Como vamos sair dessa?’ ‘Será que vale a pena?’ A única coisa que tínhamos naquele momento era a união e a parceria. Decidimos conversar. Falar tudo, mudar as coisas, viver a crise”, desabafa Juliane. Ninguém saiu, ao contrário, ficaram ainda mais e mais unidos.

EM BOA FORMA

Após 8 anos, já em 2012, “as águas se acalmaram, os alunos duplicaram, e a equipe já contava com 54 pessoas nas duas ‘partes’ do Vitta: a clínica e o exercício”, revela Sílvia. A infraestrutura da empresa está distribuída em seus 650 metros quadrados, conforme figura 1.

[2] Fonte: Arquivo da empresa.

Figura 1 – Infraestrutura do Vitta em 2012[2]

650m²





Clínica
1 sala de espera
7 consultórios
3 salas para procedimentos
Terraço

Exercício
2 salas para musculação
1 sala para esteiras
1 sala de ginástica funcional
1 sala para yoga e pilates

Áreas comuns / apoio
Lounge
2 Vestiários
1 Lavabo
1 Cozinha
1 área de serviço
Jardim com piscina

Ricardo destaca: "Apesar de ter uma boa infraestrutura, temos um problema sério com o estacionamento, pois não há vagas disponíveis na rua e nem um estacionamento perto para uma possível parceria." E Mauro completa: "E a piscina não pode ser explorada para atividades porque possui desnível, o que prejudica o exercício." "Certa vez uma cliente já me disse: 'A piscina é um desperdício'", complementa Sílvia. "Uma outra questão importante da infraestrutura é que não é totalmente adequada para cadeirantes e idosos", aponta Juliane.

Os serviços oferecidos pelo Vitta, de acordo com a figura 2, consistem em eixos como atividade física, medicina, fisioterapia, estética, massoterapia e nutrição. Mauro revela que: "50% dos clientes da clínica são do exercício". Diferentemente de outras academias, há turmas com horários específicos com um número máximo de alunos (4 ou 8, dependendo da atividade), o que resulta muitas vezes em lista de espera nos horários nobres (início da manhã e final da tarde).

Figura 2 – Serviços do Vitta em 2012[3]

[3] Fonte: Arquivo da empresa.

Os preços praticados são os mais variados, desde R$97,00 reais para uma sessão de fi-

Interdisciplinaridade

Medicina
- Cardiologia e medicina do esporte
- Medicina do envelhecimento saudável
- Medicina Estética
- Ortopedia e Traumatologia
- Centro de Laser

Fisioterapia
- Reeducação Postural e do Movimento
- Osteopatia
- Reeducação do Assoalho Pélvico

Estética
- Heccus
- Plataforma vibratória
- Ultrassom
- Eletrolipólise
- Corrente Russa
- Striat

Atividade física
- Clube de Corrida
- Ginástica Funcional
- Pilates
- Musculação
- Yoga
- Alongamento
- Localizada
- Condicionamento físico
- Mat Ball

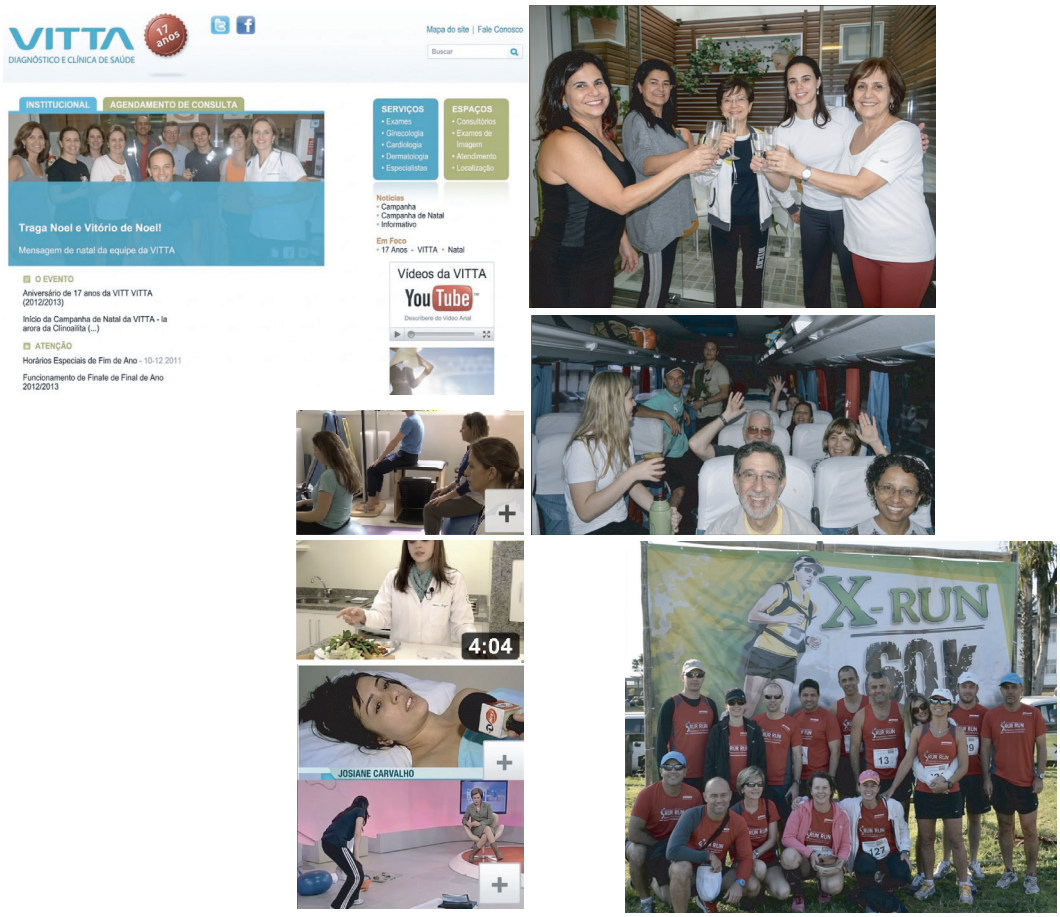
Massoterapia
- Shiatsu
- Massagem relaxante
- Massagem estética chinesa
- Drenagem linfática
- Nutrição
- Acompanhamento nutricional
- Nutrição desportiva

sioterapia à aula individual de pilates, duas vezes por semana, no valor de R$712,00 reais por mês. A forma de pagamento é realizada através de dinheiro, cheque ou boleto bancário. A comunicação é realizada de forma intensa. Há participação em programas de televisão e rádio, mídia impressa e eletrônica, em veículos como SBT, RBS e TV COM, Rádio Pampa, Portal GNT e Blog Bem-Estar do ClicRBS. Há também participação em eventos como, o do Clube de Corrida, patrocínio e apoio de eventos, realização de bate-papo com especialistas, palestras, passeios; e festas em datas comemorativas, como aniversário do Vitta, campanha do agasalho e Natal, conforme figura 3.

Figura 3 – Comunicação do Vitta[4]

Além disso, o Vitta utiliza folders, as redes sociais Facebook e Twitter, blog voltado para a

estética, newsletter mensal, mural e, em 2010, teve a última edição do Vitta News, uma re-



vista. O Vitta ainda oferece descontos e brindes. No que diz respeito aos processos, Geraldo entende que eles precisam ser melhorados, como, por exemplo, um padrão de atendimento na recepção. Por outro lado, o sistema de avaliação é destacado pelos clientes: “Quando entrei no Vitta, passei por uma avaliação com um médico, uma fisioterapeuta e uma nutricionista. Achei interessante a avaliação completa e mais acessível por ser no Vitta mesmo”. Outro cliente revela: “O acompanhamento semanal dos profissionais é um ponto forte. Nunca vi a reunião, mas acho que todos os estagiários, até os médicos, reúnem-se nas segundas para discutir casos e fazer reavaliações. Já recebi um feedback dessas reuniões quando tinha a ver comigo, claro”. Já outro cliente aponta: “No início, tem uma avaliação física, e, depois, há a reavaliação. Tinha um tempo em que a gente era mais cobrado, tinha uma periodicidade, e eu não sei agora se alguém reclamou, pois hoje isso se perdeu, mas eu não fui atrás dessa informação”.

Os clientes, muito à vontade, abordam outras questões importantes: “Um ponto forte é a qualidade dos profissionais, a competência técnica deles”. Juliane destaca o perfil desses clientes: “São profissionais liberais, empresários e aposentados, em grande parte mulheres, na faixa etária entre 31 e 60 anos, das classes A e B, que chegaram ao Vitta através de indicação de amigos e familiares, fazem pilates e musculação, utilizam fisioterapia, fre-

[4] Fonte: Arquivo da empresa.

quentam de uma a três vezes por semana, mais os turnos manhã e tarde." E Sílvia completa: "E quem nós queremos atingir são homens e mulheres, gestantes, jovens, terceira idade e atletas profissionais." Mas para isso, é importante definir algo muito anterior: o modelo de negócios.

SUPERAÇÃO

O modelo atual de negócio do Vitta é basicamente centrado em uma localização privilegiada, um clima caseiro e personalização no atendimento em um centro interdisciplinar, conforme figura 4.

Figura 4 – Modelo de negócio Vitta[5]



Esses elementos fazem os gestores refletirem para os novos desafios. A localização é um elemento crucial para serviços de academia de ginástica, porque se caracterizam por conveniência, ou seja, precisam estar próximos à residência ou ao trabalho do usuário. Já os serviços de saúde (como consulta médica, por exemplo) envolvem outros atributos, fazendo com que os compradores estejam dispostos a se deslocarem um pouco mais para encontrar a alternativa desejada. Em ambos os casos, a acessibilidade é fundamental, devendo haver estacionamento ou local seguro para estacionar o carro.

O clima obtido nas empresas do setor ocorre em grande parte em função dos processos, das pessoas e da comunicação realizados. Nesse sentido, organização, manuais e treinamento contribuem para que a qualidade do serviço seja articulada devidamente. Igualmente, a comunicação interna (eventos, divulgações, merchandising no PDV etc.) auxilia na construção do clima pretendido. Os gestores do Vitta estão cientes de que a sua empresa e

[5] Fonte: Arquivo da empresa.

as pequenas academias apresentam lacunas, fruto da falta de recursos e de gestão em desenvolvimento. Tanto no Vitta, quanto nas empresas em que os sócios atuam no dia a dia do negócio, a falta de dinheiro e de organização é (muito frequentemente) superada com "jogo de cintura", contudo a custas de desgaste. Nesse ponto, os gestores destacam que o Vitta é uma empresa vitoriosa, por ter superado dificuldades inerentes ao seu setor, enquanto outras caem antes mesmo de desenvolverem competências mínimas para competir.

Nesse sentido, é importante lembrar que o crescimento dificulta a execução do "clima caseiro", visto que depende mais da ação dos sócios do que da organização administrativa. Portanto, o crescimento vai de encontro ao modelo de negócio do Vitta, a não ser que as medidas supramencionadas sejam tomadas.

Os gestores entendem que a opção por um clima mais badalado como base no modelo de negócio gera a exigência de altos investimentos em estrutura física e equipamentos, uma armadilha para os pequenos players. Não somente é muito difícil acompanhar o ritmo de renovação das grandes academias, como também correm grande risco de uma delas se instalar na área de abrangência do pequeno negócio.

O "clima caseiro" do modelo Vitta é uma escolha estratégica que busca agradar ao seu mercado-alvo, que possui acesso, porém não é seduzido pela modernidade e amplitude das instalações das grandes academias. Todavia, não pode ser confundido com a falta de investimento em uma estrutura de qualidade e unidade visual, que comuniquem ao seu público exatamente a proposta de valor que se deseja projetar.

A personalização do atendimento é um dos pilares do modelo de negócio Vitta, que se mantém firme na proposta de valor, uma vez que constitui não somente o método do centro, mas também (e principalmente) a crença de seus sócios.

Embora não represente um elemento de difícil cópia, ao menos aparentemente, nota-se que poucos concorrentes ousam ingressar com a proposta de pequenos grupos. Isso ocorre em grande parte por causa do método, que impõe qualificação profissional e processos diferenciados de comunicação, mas também por uma questão de "custo versus benefício". É importante observar que o trabalho com grupos ainda é uma novidade em Porto Alegre, ocupando posicionamento entre duas propostas já consagradas: treinamento "acompanhado" e personal trainer. Além disso, o custo da mão de obra é alto e o retorno (proporcionalmente) baixo, devido à restrição no número de alunos. Assim sendo, obter satisfação por parte dos clientes e lucro para o negócio constitui-se em desafio, o qual, quando superado, como no Vitta, representa uma singularidade do modelo de negócio vigente.

O último elemento do modelo Vitta não é uma exclusividade em termos de proposta: ser um centro interdisciplinar. Sua diferença, nesse campo, encontra-se no campo da eficácia, conforme apontado por Juliane. Enquanto algumas academias e clínicas prometem abordagem interdisciplinar, não se tem notícias de uma que realize isso como o Vitta. Então, na prática, propor ao mercado um centro interdisciplinar é simples (e já está até "batido"), porém a sua execução é bastante difícil, pois a reunião de profissionais com negócio próprio se torna difícil de viabilizar, tanto no ponto de vista operacional, quanto financeiro.

A comunicação do elemento interdisciplinaridade e a do atendimento individual são pontos a serem observados em profundidade, pois são essenciais no suporte à proposta de valor do Vitta. Entretanto, Sílvia destaca que os materiais de comunicação não destacam adequadamente esses pontos.

O método de trabalho, notadamente a partir de seu ponto central, e as reuniões de equipe representam um diferencial do modelo Vitta. Mais do que um sistema de gestão do relacionamento (que o Vitta não possui), o estudo dos clientes, individualmente, representa um diferencial no setor, sendo reconhecido e valorizado pelo mercado. Muito embora essa forma singular de personalização não disponha de recursos básicos, como processos, protocolos, manuais, pesquisa continuada, nem de comunicação adequada à sua valorização perante os clientes e prospects, o fato é que a curva de experiência, a competência e ação dos envolvidos tornaram esse o principal elemento a sustentar o business model do Vitta.

Sílvia e Juliane revelam que novamente o crescimento conspira contra o modelo do Vitta, ao menos no atual patamar de estruturação da empresa. Quanto maior o número de alunos, mais difícil é atender individualmente com qualidade. Então, nesse momento, os gestores enfrentam um novo dilema: de que forma crescer mais?

REFERÊNCIAS

ANSOFF, Igor. *A nova estratégia empresarial.* São Paulo: Atlas, 1990.

VITTA. Disponível em: http://www.vittanet.com.br. Acesso em: 05 de jun. 2013.